

เปิดมุมมองด้าน Human Resource Development (HRD) ในสายตาของผู้บริหารสายงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ตอนที่ 1 (คุณธีระ วีระธรรมสาธิต)



บทความโดย : อภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์

บทความฉบับนี้ผู้เขียนขอนำเสนอมุมมองจากผู้มีประสบการณ์ตรงในสายงานบุคลากร ท่านเคยเป็นทั้งนักปฏิบัติในการวางแผนบริหารและพัฒนาบุคลากรในบริษัทชั้นนำหลายๆ แห่งในประเทศไทย และปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูง ในสายงานที่ปรึกษาด้านบุคลากร ดังนั้นจากความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ตรงของท่านจึงทำให้ผู้เขียนถือโอกาสเข้าไปสัมภาษณ์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในการพัฒนาบุคลากรในประเทศไทย ท่านได้ให้มุมมองและทัศนะที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเด็นต่างๆ ที่น่าสนใจ ดังต่อไปนี้

แนวโน้มการพัฒนาบุคลากรในประเทศไทย : ผมมองว่านักพัฒนาบุคลากรจะต้องเป็นเสมือน “Bread (CEO) and Butter (HRD)” เปรียบการทำงานของ HRD กับส่วนผสมของขนมปังที่เสริมและทำให้ขนมปังน่ารับประทานมากขึ้น เฉากเช่นเดียวกันนัก HRD ต้องทำตัวเป็นเสมือน CEO Buddy ที่สานฝันหรือวิสัยทัศน์ เป้าหมายของ CEO ให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งบทบาทของนัก HRD ก็คือการทำให้ CEO สนับสนุนนโยบายการพัฒนาบุคลากร และหากองค์กรใดที่ CEO ไม่เห็นด้วยและไม่สนับสนุนโครงการ HRD เท่าที่ควร ในมุมมองของผมผมคิดว่านัก HRD ต้องกลับมาพิจารณาความสามารถของตนเองก่อน มีความสามารถเพียงพอหรือไม่ สามารถโน้มน้าวให้ CEO ยอมรับและสนับสนุนโครงการ HRD หรือไม่ จะเห็นได้ว่าผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่มักชอบตัวเลข มองกำไร ขาดทุน ดังนั้นนัก HRD ต้องทำให้ CEO เห็นว่าหน่วยงานบุคลากรสามารถสร้างกำไร ลดการขาดทุนให้กับองค์กรได้ ด้วยการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร (People Strategy) ควบคู่ไปกับกลยุทธ์ของธุรกิจ (Business Strategy)

ขีดความสามารถของนัก HRD : ดังนั้นนัก HRD จึงต้องปรับตัวอย่างมาก โดยเฉพาะการพัฒนาความสามารถของตนเองในเรื่องหลัก ๆ ได้แก่

- 1) **ความรู้ความเข้าใจในธุรกิจ (Business Acumen)** - ต้องรู้ว่าอะไรเป็นปัจจัยขับเคลื่อนหลัก (Key Driver) ของธุรกิจ เช่น ธุรกิจก่อสร้างเน้นเรื่อง Engineering และ Marketing ซึ่ง HRD ต้องเข้าใจว่า Key Driver คืออะไร เพื่อสร้างคนให้สนับสนุนปัจจัยหลักในเรื่องนั้น
- 2) **ความเชี่ยวชาญในงานเทคนิค (Technical HRD)** - นัก HRD จะต้องมีความเข้าใจในฟังก์ชันงาน HRD ต้องรู้ขั้นตอนและกระบวนการทำงานของงานที่รับผิดชอบ
- 3) **พฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior)** - ต้องเข้าใจพฤติกรรมองค์กร หมายถึงต้องเข้าใจพฤติกรรมของคนในองค์กร ทุกวันนี้อะไรๆ จะต้องให้ความสำคัญและทำความเข้าใจถึงความเป็นอยู่ (lifestyle) ของคน เพื่อสร้างคนให้เป็นไปตามแบบฉบับที่องค์กรต้องการ

แนวโน้มของเครื่องมือการบริหารจัดการที่นำมาใช้ในองค์กร : องค์กรทุกวันนี้จะให้ความสำคัญในเรื่องของการสร้างวัฒนธรรมการสอนงาน (Coaching Culture) ลองคิดว่าคนที่เก่งเป็นเพราะเก่งจากการฝึกอบรมในห้องเรียนหรือไม่ ผมมองว่าคนเก่งนั้นจริง ๆ แล้วเกิดขึ้นจากการฝึกฝน การเป็นผู้สอนตัวเองหรือหัวหน้างานเป็นผู้สอนงานพวกเขา ซึ่งบทบาทของผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการฝึกฝนพนักงาน คอยตรวจสอบ ติดตาม และให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงาน ดังนั้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เน้นไปที่การเรียนรู้ การฝึกฝนจึงเป็นเรื่องที่องค์กรต้องการเป็นอย่างมาก จึงเกิดเครื่องมือที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็น Knowledge Management Tools หรือการพูดถึงถึงการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ตัวอย่างเช่น บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือบริษัท AIS ที่เน้นการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ที่เน้นให้ผู้บังคับบัญชามีทักษะในการสอนแนะ (Coaching) และการเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) ให้พนักงาน โดยต้องมีความรู้ลึกในงานที่รับผิดชอบ เน้นให้เกิดการถ่ายโยงความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ไปสู่ความรู้ภายนอก (Explicit Knowledge) ให้มากขึ้น

การวัดผลลัพธ์ในงานด้าน HRD : ในทัศนะของผม ผมคิดว่าการวัดความสำเร็จของงาน HRD สามารถวัดได้ 2 ทางก็คือ

- 1) **วัดจาก ROI** – หลายคนมักจะคิดว่า ROI ก็คือ Return on Investment แต่ผมเคยได้ยินอีกความหมายหนึ่งก็คือ Return on Involvement หมายถึงการมองว่าพนักงานในองค์กรทุกระดับไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในงานหรือกิจกรรมด้าน HRD มากน้อยแค่ไหน เป็นการวัดความสามารถของนัก HRD ที่จะให้พนักงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการ HRD ที่กำหนดขึ้นมา มากกว่าจะคิดแต่เรื่อง Return on Investment อย่างเดียว
- 2) **การทำงานที่ดีขึ้น** – การวัดความสำเร็จของโครงการ HRD จะต้องวัดจากความสำเร็จของงานว่าหลังจากการฝึกอบรม พนักงานทำงานดีขึ้นกี่เปอร์เซ็นต์ โดยผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้พิจารณาผลการทำงานของพนักงาน โดยนำผลงานนั้นมาเทียบกับค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับพนักงานเป็นรายบุคคลในแต่ละเดือน

สำหรับเรื่องราวดี ๆ เกี่ยวกับมุมมองด้านการพัฒนาบุคลากรของคุณีระ ยังไม่จบเท่านั้นคะ ... ติดตามอ่านต่อฉบับหน้าค่ะ